

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

СТРАТАГЕМЫ

СИТУАЦИОННОГО
МЫШЛЕНИЯ

КНИГА 5. ВНУТРЕННИЙ КРУГ



Николай Атаманенко
Стратегемы ситуационного
мышления. Книга
5. Внутренний круг.
36 инструментов для
управления людьми,
которые от вас зависят

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73875073
ISBN 9785006994348

Аннотация

Вы – руководитель. Подчинённые опаздывают, саботируют, уходят в кризис. Уволить нельзя – каждый на счету. Убедить нельзя – соглашаются, но не делают.

Эта книга – о том, как превращать подчинённых в союзников, мотивировать без денег, делегировать без потери контроля, работать с саботажем, проводить изменения и удерживать лучших. 36 стратегем – от найма до увольнения.

Для руководителей, предпринимателей, специалистов по персоналу и всех, кто управляет людьми.

Содержание

Введение	5
ЧАСТЬ I. НАЙМ И ВХОД	11
Глава 1. Собеседование без маски	16
Глава 2. Испытательный срок	22
Глава 3. Теневое обучение	28
Глава 4. Первый конфликт	34
Глава 5. Ритуал входа	40
Глава 6. Круг доверия	46
ЧАСТЬ II. МОТИВАЦИЯ БЕЗ ДЕНЕГ	52
Глава 7. Публичное признание	57
Глава 8. Маленькая победа	62
Конец ознакомительного фрагмента.	65

**Стратегемы ситуационного
мышления. Книга
5. Внутренний круг
36 инструментов для
управления людьми,
которые от вас зависят**

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0069-9434-8 (т. 5)

ISBN 978-5-0069-8544-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Почему эта книга появилась

Вы – руководитель. У вас есть власть. Формально подчинённые должны вас слушаться. Но они опаздывают, саботируют, перекалывают ответственность, уходят в момент кризиса. Вы не можете их «уволить» – каждый сотрудник на счету. Не можете «переубедить» – они соглашаются, но не делают.

Большинство книг по управлению учат «правильным» методам: делегированию, мотивации, контролю. Это работает, когда подчинённые хотят работать. А если не хотят? Если они не горят идеей, не видят смысла, не доверяют вам? Если они просто отбывают номер?

Классические «Тридцать шесть стратагем» – гениальный памятник военной мысли. «Искусство войны» Сунь-Цзы изучают в бизнес-школах по всему миру. Но эти тексты писались для другого мира – мира мечей и бамбуковых свитков, армий и осад, императоров и полководцев.

Мир XXI века – это управление людьми, которые не обязаны вас слушаться. У них есть свои интересы, свои амбиции, свои страхи. Вы не можете их «уничтожить» – они не враги. Не можете «договориться» – у вас неравные позиции. Не можете «переждать хаос» – хаос внутри.

Внутренний круг требует особого – искусства управлять

теми, кто от вас зависит, но чья лояльность не гарантирована.

Эта книга – не перевод древнего текста. Это авторская система, выведенная из реальной практики управления людьми. Она о том, как превращать подчинённых в союзников, как работать с саботажем, как мотивировать без денег, как делегировать без потери контроля, как проводить изменения, не теряя команду. «36 стратагем ситуационного мышления» – это инструменты для тех, кто управляет теми, кто от него зависит.

Что такое стратагема в ситуационном мышлении

Стратагему часто понимают как «военную хитрость» или «обман». Это не совсем точно. Стратагема – это способ пересобрать ситуацию так, чтобы выигрыш стал возможен без прямой борьбы или с минимальными затратами. В управлении – способ сделать так, чтобы люди хотели делать то, что нужно вам.

Отличие от тактики. Тактика отвечает на вопрос «как это сделать?». Стратагема отвечает на вопрос «как увидеть возможность там, где другие видят сопротивление?».

Отличие от стратегии. Стратегия отвечает на вопрос «куда мы идём?». Стратагема отвечает на вопрос «как пройти там, где прямой приказ ведёт к саботажу?».

Короткая формула: *Стратагема в управлении – это способ добиться результата через людей, не ломая их*

и не ломаясь самому.

В этой книге вы не найдёте моральных оценок – «это этично, а это нет». Вы найдёте инструменты. Использовать их или нет – решать вам, исходя из вашего контекста и ваших ценностей.

Шесть подходов ситуационного мышления

Вот фундамент, на котором построены все 36 стратегий этой книги. Это шесть способов видеть управление иначе – не как «командую и контролирую», а как «создаю среду, в которой люди хотят работать».

1. Контекст важнее правил

Нет универсальных рецептов управления. То, что работает с одной командой, проваливается с другой. То, что работало вчера, не работает сегодня. Сначала пойми контекст: стадия развития команды, мотивация людей, их страхи и амбиции.

2. Гибкость как сила

Жёсткий руководитель ломается. Гибкий – находит подход к каждому. Не цепляйтесь за один стиль управления. С одним сотрудником нужна твёрдость, с другим – мягкость, с третьим – юмор. Будьте водой.

3. Используйте слабости системы

Каждый сотрудник имеет слабые места. Страхи, амбиции, привычки, зависимости. Не для того, чтобы манипулировать, а для того, чтобы понимать: что его мотивирует, что

демотивирует, где он сломается, где выдержит.

4. Управляй вниманием

То, на чём вы фокусируете внимание команды, определяет результат. Фокусируйтесь на ошибках – люди будут бояться. Фокусируйтесь на успехах – люди будут расти. Фокусируйтесь на целях – люди будут двигаться.

5. Действуй через других

Вы не можете управлять всеми лично. Создайте «внутренний круг» – ключевых людей, через которых вы управляете остальными. Управляйте через них, доверяйте им, растите их.

6. Время – твой союзник

Не торопитесь с выводами. Не торопитесь с наказаниями. Не торопитесь с изменениями. Дайте человеку время проявить себя. Дайте команде время привыкнуть. Дайте себе время подумать.

Как устроена книга

Книга построена как **навигатор по управлению внутренним кругом**. 6 частей, 36 стратагем – от найма до увольнения, от мотивации до дисциплины, от доверия до контроля.

Часть I. Найм и вход (№1—6)

Как выбирать, впускать и встраивать новых людей.

Часть II. Мотивация без денег (№7—12)

Как заставить работать тех, кто не горит идеей.

Часть III. Делегирование и контроль (№13—18)

Как передавать ответственность, не теряя управления.

Часть IV. Саботаж и сопротивление (№19—24)

Как работать с теми, кто не хочет работать.

Часть V. Изменения и реформы (№25—30)

Как проводить перемены, когда команда сопротивляется.

Часть VI. Удержание и развитие (№31—36)

Как растить людей и не терять лучших.

Каждая страгегема описана по единому шаблону:

- **Формула** – краткая суть
- **Когда применять** – признаки ситуации
- **Как применять** – пошаговый алгоритм
- **Пример** – из реальной жизни
- **Границы применимости** – когда не работает
- **Риски и предупреждение** – чем платите

Как читать эту книгу

Вариант А. От корки до корки.

Читайте части по порядку. Вы пройдёте путь от найма до увольнения, от мотивации до дисциплины. Это даст системное понимание.

Вариант Б. Ситуативная навигация.

У вас есть конкретная проблема (саботаж, сопротивление изменениям, низкая мотивация). Откройте содержание, найдите нужную часть – читайте нужные страгегемы.

Вариант В. Справочный.

Вы уже знаете страгегемы, но хотите освежить в памяти

детали. Открываете нужную главу – и за 2 минуты вспоминаете суть.

Самое важное предупреждение

Стратегемы управления – это не манипуляции. Это не способы «обвести подчинённых вокруг пальца».

Граница, которую нельзя переходить: Если ваша цель – использовать людей, обманывать их, играть на их слабостях – вы не управляете, вы эксплуатируете. Рано или поздно это разрушит и команду, и вас.

Стратегемы работают только тогда, когда вы искренне заинтересованы в развитии своих людей. Если вы пытаетесь «применить стратегию», чтобы получить одностороннее преимущество – люди это почувствуют. Доверие будет разрушено.

Правило первое: Не используйте стратегемы там, где можно сказать прямо. Честность – лучший стиль управления.

Правило второе: Не используйте стратегемы против тех, кто вам доверяет. Если человек верит вам – не играйте с ним.

Правило третье: Если вы не готовы к тому, что подчинённый узнает о ваших действиях, – не делайте этого.

Теперь вы готовы к Частям I—VI.

Выберите свою ситуацию – и вперёд.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ I. НАЙМ И ВХОД

Стратегемы №1—№6

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно на этом этапе?

Ключевые признаки:

– Вы ищете нового сотрудника. Или несколько. Вакансия открыта, резюме приходят, собеседования назначены.

– Вы боитесь ошибиться с выбором. Прошлые наймы были неудачными: «звезды» не зажигались, «надёжные» подводили.

– Вы не знаете, как проверить кандидата. Резюме блестят, но за ними – пустота. Навыки есть, а мотивации нет.

– Вы не уверены, как встроить нового человека в команду. Чтобы он не стал «чужаком», но и не разрушил сложившийся баланс.

– Вы чувствуете, что ваши методы найма устарели. «Стандартное собеседование» не работает.

Контекстная ловушка

Самое опасное на этапе найма – **ориентироваться на навыки, игнорируя мотивацию и лояльность**. Вы нанимаете «эксперта», а он оказывается ленивым. Вы нанимаете «звезду», а она оказывается токсичной. Вы нанимаете «надёжного», а он оказывается безынициативным.

Другая ловушка – **впустить нового человека слишком быстро**. Вы так нуждаетесь в сотруднике, что закрываете глаза на тревожные сигналы. А потом страдает вся команда.

Выход – не в том, чтобы полагаться на интуицию или гнаться за «идеальным резюме». Выход в том, чтобы создать систему найма и входа, которая отсеивает неподходящих и встраивает подходящих.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части I работают три.

Подход	Как проявляется в части I
Контекст важнее правил	Не существует «идеального собеседования». То, что работает для найма программиста, не работает для найма продавца. Учитывайте контекст: роль, стадию компании, культуру команды.
Управляй вниманием	На собеседовании кандидат показывает то, что хочет показать. Ваша задача — смотреть туда, куда он не хочет, чтобы вы смотрели. Провоцируйте, тестируйте, проверяйте реакцию на стресс.
Время — твой союзник	Не торопитесь с решением. Испытательный срок — это не формальность, а главный инструмент проверки. Дайте человеку время проявить себя. И себе время — понять, подходит ли он.

Главный принцип части I:

Нанимай не того, кто хорошо выглядит на собеседовании. Нанимай того, кто хорошо работает в команде.

Запомните эту формулу. В части I вы не ищете «идеального кандидата». Вы ищете того, кто впишется в ваш внутренний круг, будет работать с вами в кризис и радоваться

общим победам.

3. Навигационная таблица стратагем части I

Ниже – все шесть стратагем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратагема	Когда выбирать	Краткая логика
1	Собеседование без маски	Вы не можете понять, настоящий ли кандидат или он играет роль.	Проверяй не навыки, а реакцию на стресс. Навыкам научишь. Характер — нет.
2	Испытательный срок	Вы сомневаетесь в кандидате, но он выглядит достойно. Не уверены, как проверить.	Давай реальную задачу, а не имитацию работы. Только дело покажет, чего стоит человек.
3	Теневое обучение	Вы наняли новичка, но он не вливается в команду. Ошибки множатся.	Приставь к лучшему — пусть учится делая. Лучшее обучение — рядом с мастером.
4	Первый конфликт	Вы не знаете, на чьей стороне новый сотрудник в случае разногласий.	Создай малую проверку лояльности — посмотри, на чьей стороне. Лучше узнать сейчас, чем в большом кризисе.
5	Ритуал входа	Вы наняли человека, но он чувствует себя чужим. Команда его не принимает.	Сделай приём особенным — ритуал создаёт связь. Общий обед, торжественное представление, символический подарок.
6	Круг доверия	Вы не знаете, кому из команды можно доверять, а кому — нет. Делитесь информацией со всеми.	Не впускай всех в свой круг — есть периферия, есть ядро. Доверие надо заслужить.

4. Типичная ошибка

Ориентироваться на навыки, игнорируя мотивацию и лояльность.

Звучит как: «У него отличное портфолио», «Он прошел сложное тестовое», «У него рекомендации с предыдущего места». Вы нанимаете «звезду». А через месяц она не встает с места раньше 11, сплетничает и уходит в самый ответ-

ственный момент.

Почему это ошибка

Навыки можно прокачать. Мотивацию и лояльность – почти нет. Человек, который не хочет работать, не начнёт хотеть, даже если вы дадите ему премию. Человек, который не лоялен, предаст при первом кризисе.

Что вместо этого

Проверяйте мотивацию и лояльность на входе. Как он реагирует на стресс? На чьей стороне был в конфликтах на прошлой работе? Почему он ушёл с предыдущего места? Что для него важнее – деньги, признание, свобода, стабильность?

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Вы наняли человека, но он не горит работой. Нет мотивации.	Часть II (Мотивация без денег). Нужно найти его личный интерес.
Вы наняли человека, но он не берёт ответственность. Вы всё контролируете.	Часть III (Делегирование и контроль). Нужно научиться передавать задачи.
Вы наняли человека, а он саботирует, сплетничает, тянет команду назад.	Часть IV (Саботаж и сопротивление). Нужно работать с токсичностью.
Вы наняли человека, он хорош, но команда его не принимает.	Часть V (Изменения и реформы). Нужно встраивать нового в культуру.

Перед тем как перейти к стратегиям

Запомните три правила работы со стратегиями части I.

Первое. В части I важнее всего **мотивация и лояльность**. Навыки вторичны. Вы можете обучить человека

за месяц. Вы не можете заставить его хотеть работать, если он не хочет.

Второе. В части I важнее всего **испытательный срок**. Это не формальность. Это ваш главный инструмент проверки. Давайте реальные задачи. Смотрите на реакцию. Не бойтесь расстаться, если человек не подходит.

Третье. Самая большая опасность в части I – **закрывать глаза на тревожные сигналы**. Вам нужен сотрудник. Вы устали искать. Вы готовы взять «кого-нибудь». Это путь к проблемам. Лучше искать дольше, чем переделывать потом.

Глава 1. Собеседование без маски

Стратегема №1 «Проверь не навыки, а реакцию на стресс – навыкам научишь»

Суть

Вы проводите собеседование. Кандидат отрепетировал ответы на стандартные вопросы. Он говорит то, что вы хотите услышать. Он улыбается, он уверен, он «продаёт» себя. Вы не можете понять, настоящий ли он или просто хорошо играет роль.

Выход: снимите маску. Спросите о том, к чему он не готов. Создайте стресс. Посмотрите на реакцию. Задайте вопрос, на который нельзя ответить «правильно». Попросите рассказать о провале. Спросите, что он ненавидит в работе. Спросите, почему его уволили с прошлого места.

В стрессовой ситуации маска спадает. Вы видите настоящего человека. Его реакцию на неопределённость, на критику, на несправедливость. Навыкам научите. Характер – нет.

Когда применять

- Кандидат слишком гладкий. Ответы отрепетированы, улыбка не сходит с лица.
- Вы не можете понять, настоящий ли он или играет роль.

– Вы боитесь, что он не справится со стрессом на реальной работе.

– Вам важно не только «что он умеет», но и «кто он».

– Вы готовы рискнуть – жёсткий вопрос может отпугнуть слабого кандидата.

Как применять

Шаг 1. Начните с обычных вопросов.

Разогрейте кандидата. Пусть привыкнет. Войдёт в ритм.

Шаг 2. Задайте вопрос, к которому он не готов.

Варианты:

– «Расскажите о вашем самом большом провале. Что пошло не так? Что вы сделали? Что вынесли?»

– «Почему вас уволили с прошлого места?» (если уволили)

– «Что вы ненавидите в работе?»

– «С кем вам было труднее всего работать? Почему?»

– «Представьте, что я ваш подчинённый, который не выполняет задачу. Что вы мне скажете?»

Шаг 3. Смотрите на реакцию, а не на ответ.

Ответ можно заготовить. Реакцию – нет.

– Смутился? Испугался? Рассердился? Начал оправдываться?

– Перевёл тему? Обесценил вопрос? Начал агрессивовать?

– Взял паузу, подумал, ответил честно?

Шаг 4. Задайте уточняющий вопрос.

«Расскажите подробнее», «А что вы чувствовали в тот момент?», «Что бы вы сделали иначе?».

Шаг 5. Посмотрите, как он реагирует на вашу реакцию.

Вы нахмурились? Он испугался? Вы улыбнулись? Он расслабился? Провоцируйте.

Шаг 6. После собеседования запишите впечатления.

Не полагайтесь на память. Что вы увидели? Какая реакция была неожиданной? Что вас насторожило?

Пример

Ситуация: Вы ищете менеджера проекта. Приходит кандидат с отличным резюме, уверенный, гладкий. Говорит правдивые вещи.

Обычное собеседование: «Какие у вас были проекты?», «Как вы управляли командой?», «Какие у вас достижения?» Кандидат рассказывает. Всё красиво. Вы нанимаете. Через месяц выясняется, что он не выносит критики, срывается на подчинённых, не признаёт ошибок.

Собеседование без маски: Вы задаёте вопрос: «Расскажите о вашем самом большом провале в управлении проектом. Когда всё пошло не так. Что вы сделали?» Кандидат смущается. Пауза. «Ну, были мелкие проблемы, но в целом всё хорошо». Вы: «Я прошу не о мелких проблемах. О настоящем провале. Когда вы ошиблись». Кандидат начинает

оправдываться: «Виноваты были смежники, они подвели». Вы: «А вы? Что вы сделали не так?» Кандидат злится: «Я сделал всё правильно».

Результат: Вы видите, что кандидат не признаёт ошибок, перекладывает ответственность, злится на провокацию. Вы не нанимаете его. Спасены от проблем.

Почему это сработало: Вы сняли маску. Увидели настоящего человека до того, как он стал частью команды.

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

– **Вакансия не требует стрессоустойчивости.** Бухгалтер, архивариус, ночной сторож. Им не нужны провокации.

– **Кандидат слишком раним.** Жёсткий вопрос может его травмировать. Вы потеряете хорошего специалиста, который просто стесняется.

– **Вы перегибаете палку.** Превращаете собеседование в допрос. Кандидат уходит с мыслью «какой ужасный руководитель».

– **Вы не умеете читать реакции.** Смотрите, но не видите. Провокация бесполезна.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель задаёт кандидату вопрос о провале. Кандидат честно рассказывает. Руководитель начинает критиковать: «Почему вы так сделали? Это было глупо». Кандидат защищается. Руководитель: «Вы не умеете признавать ошибки». Кандидат уходит.

Почему это провал: Руководитель перепутал «снять маску» с «унизить». Он не наблюдал, он атаковал.

Что нужно было сделать: Наблюдать. Кандидат честно рассказал о провале – это уже хороший знак. Не нужно было критиковать, нужно было смотреть на реакцию на критику (но критиковать мягко).

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете отпугнуть хорошего кандидата.

Честный, но стеснительный человек испугается жёсткого вопроса и уйдёт к другому работодателю.

Как снизить: Смягчайте. «Я задаю эти вопросы не чтобы вас запугать, а чтобы понять, как вы работаете в сложных ситуациях. Расскажите о случае, когда всё пошло не так».

Риск 2. Вы можете получить ложную реакцию.

Опытный кандидат знает, что на провокацию нужно отвечать спокойно. Он играет роль «уверенного и спокойного». Вы не видите настоящего.

Как снизить: Меняйте тактику. Неожиданные вопросы, смена темпа, невербальные провокации (долгая пауза, нахмуренный взгляд).

Риск 3. Вы можете забыть, что идеальных людей нет.

Каждый человек имеет слабости. Ваша задача – не найти «без слабостей», а понять, совместимы ли его слабости с вашей командой.

Как снизить: После собеседования спросите себя: «Смо-

гу ли я с этим работать? Сможет ли команда?»

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №2 «**Испытательный срок**» – собеседование показывает реакцию на стресс, испытательный срок – реальную работу.

– №4 «**Первый конфликт**» – после найма создайте малую проверку лояльности.

Противоречат:

– №7 «**Публичное признание**» – там вы хвалите. Здесь вы провоцируете.

– №22 «**Прямой разговор**» (часть IV) – там вы говорите прямо. Здесь вы действуете косвенно.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Кандидат слишком гладкий, вы не можете понять его настоящего
Какой ресурс нужен?	Умение задавать провокационные вопросы, читать реакции, не перегибать
Главный риск	Отпугнуть хорошего кандидата или получить ложную реакцию
Признак успеха	Вы увидели настоящего человека и поняли, подходит он вам или нет
Как понять, что не работает?	Кандидат закрылся, обиделся или ушёл; или вы не получили новой информации

Глава 2. Испытательный срок ***Стратегема №2 «Давай реальную задачу, а не имитацию работы»***

Суть

Вы наняли человека. Он прошел собеседование, показал себя, подписал договор. Но вы всё ещё сомневаетесь. Будете ли вы с ним работать через месяц, через три? Вы не знаете.

Выход: дайте ему реальную задачу. Не тестовое задание, не имитацию работы, не «попробуй сделать макет». А настоящую задачу, которая нужна компании. С реальными сроками, реальными последствиями, реальной ответственностью.

Испытательный срок – это не формальность. Это ваш главный инструмент проверки. За три месяца человек либо покажет себя, либо нет. Не давайте ему «лёгкую жизнь» в надежде, что потом он включится. Включайтесь сразу. Смотрите. Оценивайте.

Когда применять

– Вы наняли человека, но не уверены на 100%. Сомнения остались.

– Вы хотите проверить не только навыки, но и мотивацию, лояльность, стрессоустойчивость.

– У вас есть реальная задача, которую можно делегиро-

вать новичку.

– Вы готовы к тому, что задача может быть выполнена плохо – и это будет результат.

– Вы готовы расстаться с человеком, если он не справится.

Как применять

Шаг 1. Дайте реальную задачу в первый же день.

Не неделю «на адаптацию», не месяц «на раскачку». С первого дня. «Вот задача, вот срок, вот ожидаемый результат. Удачи».

Шаг 2. Задача должна быть важной, но не критической.

Важной – чтобы вы увидели его подход, мотивацию, ответственность. Не критической – чтобы провал не убил бизнес.

Шаг 3. Дайте ему свободу, но обозначьте контрольные точки.

«Через три дня показываешь промежуточный результат. Если будут вопросы – спрашивай. Если нет – работай».

Шаг 4. Наблюдайте, а не контролируйте.

Не дышите в спину. Не проверяйте каждый час. Наблюдайте издали. Задавайте вопросы: «Как идёт? Что получается? Что не получается?»

Шаг 5. Через неделю подведите итог.

Что сделано? Что не сделано? С какими трудностями столкнулся? Как справлялся?

Шаг 6. В конце испытательного срока – честный разговор.

«Ты справился. Остаёшься». Или «Ты не справился. Расстаёмся». Никаких «давай ещё месяц» без веских причин.

Пример

Ситуация: Вы наняли менеджера по продажам. У него отличное резюме, он хорошо говорил на собеседовании. Но вы не уверены, что он реально сможет продавать.

Имитация работы (ошибка): Вы даёте ему методичку, вводите в CRM, просите «посмотреть базу». Месяц он «адаптируется». Через месяц выясняется, что он не сделал ни одного звонка.

Реальная задача: В первый же день вы даёте ему список из 50 потенциальных клиентов. «Это реальные люди. Им нужен наш продукт. За неделю обзвонить всех. Промежуточный отчёт – через три дня. Задача – понять, кто из них готов к встрече».

Результат: Через три дня он отчитывается: «Обзвонил 30. 5 согласны на встречу». Через неделю – 10 встреч. Через месяц – первые продажи. Или не делает ничего – и вы расстаётесь.

Почему это сработало: Вы не давали ему «имитацию работы». Вы дали реальную задачу с реальными последствиями.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Ваша компания не может дать реальную задачу новичку.** Всё слишком сложно, требует погружения на месяцы. Тогда испытательный срок бесполезен.

– **Вы даёте слишком сложную задачу.** Новичок тонет, проваливается, вы его увольняете. А он был бы хорош на простых задачах.

– **Вы не даёте поддержки.** «Делай, я сказал». Новичок боится задавать вопросы, косячит, вы его увольняете. А он просто не знал, как спросить.

– **Вы не готовы уволить.** Вы обещали себе «три месяца испытательного срока», но когда он провалился, боитесь уволить – и оставляете балласт.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель даёт новичку задачу, но не объясняет, что нужно сделать. Новичок мучается, боится спросить, делает не то. Руководитель злится, критикует. Новичок уходит через месяц.

Почему это провал: Испытательный срок превратился в «испытание», а не в проверку.

Что нужно было сделать: Объяснить задачу. Обозначить контрольные точки. Сказать: «Если что-то непонятно – спрашивай». Наблюдать, а не критиковать.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете перегрузить новичка.

Реальная задача – это хорошо. Но если задача слишком сложная, новичок не справится. Вы уволите того, кто мог бы

быть хорош.

Как снизить: Дозируйте. Первая задача – средняя сложность. Если справился – следующая сложнее.

Риск 2. Вы можете дать неинтересную задачу.

Новичок не горит, делает спустя рукава. Вы решаете, что он не мотивирован. А задача просто была скучной.

Как снизить: Давайте задачи, которые важны для компании и интересны для новичка (исходя из его мотивации).

Риск 3. Вы можете забыть, что испытательный срок – это улица с двусторонним движением.

Новичок тоже проверяет вас. Стоит ли здесь работать? Если вы создадите адские условия, лучшие уйдут сами.

Как снизить: Относитесь к новичку с уважением. Испытательный срок – это проверка, а не дедовщина.

Связь с другими стратагемами

Усиливают:

– №1 «Собеседование без маски» – собеседование показывает реакцию на стресс, испытательный срок – реальную работу.

– №3 «Теневое обучение» – если новичок не тянет задачу, приставьте к нему наставника.

Противоречат:

– №15 «Право на ошибку» (часть III) – там вы разрешаете ошибаться. Здесь вы ждёте результат.

– №24 «Прощание с честью» (часть IV) – если новичок не справился, увольняйте с честью.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы наняли человека, но сомневаетесь; хотите проверить его в деле
Какой ресурс нужен?	Реальная задача, время на наблюдение, готовность уволить
Главный риск	Перегрузить новичка или дать неинтересную задачу
Признак успеха	Новичок справился с задачей, показал себя, остаётся в команде
Как понять, что не работает?	Новичок не понимает задачу, боится спросить, делает не то; вы не готовы уволить

Глава 3. Теневое обучение

Стратегема №3 «Приставь к лучшему – пусть учится делая»

Суть

Вы наняли новичка. Он полон энтузиазма, но ничего не умеет. Вы бросаете его в работу – он тонет. Вы пытаетесь обучить его сами – у вас нет времени. Он делает ошибки, команда раздражается, вы жалеете, что его наняли.

Выход: приставьте его к лучшему сотруднику. Не к «среднему», не к «свободному», а к лучшему. Тому, кто знает, как делать правильно. Кому не жалко поделиться опытом. Кто сам горит работой и может заразить энтузиазмом.

Теневое обучение – это не «посиди и посмотри». Это «делай рядом с мастером». Новичок работает, мастер направляет, поправляет, объясняет. Ошибки совершаются, но они не фатальны – мастер подстрахует. Опыт передаётся не через лекции, а через реальную работу.

Когда применять

– Вы наняли новичка, у которого есть потенциал, но нет опыта.

– У вас нет времени или навыков обучать его самим.

– В команде есть опытный сотрудник, который может

стать наставником.

– Вы готовы к тому, что наставник будет тратить время на обучение (и это снизит его производительность временно).

– Вы хотите, чтобы новичок влился в культуру команды, а не просто научился делать задачи.

Как применять

Шаг 1. Выберите наставника.

Критерии:

– Компетентен (знает, как делать правильно)

– Терпелив (не срывается на новичка)

– Коммуникабелен (умеет объяснять)

– Лоялен (не боится, что новичок станет конкурентом)

Шаг 2. Объясните наставнику его роль.

«Ты отвечаешь за обучение новичка. Он будет работать с тобой, ты – направлять. Твоя задача – не сделать за него, а научить его делать самому. За это – бонус (или просто спасибо, но лучше бонус)».

Шаг 3. Дайте новичку задачу рядом с наставником.

«Иван, ты работаешь с Петром. Он будет показывать, ты – повторять. Спрашивай, если непонятно. Ошибки – нормально, главное – учиться».

Шаг 4. Наставник показывает, новичок делает.

Наставник объясняет, новичок выполняет. Наставник смотрит, поправляет. Новичок исправляет.

Шаг 5. Постепенно увеличивайте самостоятельность.

Первая неделя – наставник рядом постоянно. Вторая – проверяет после каждого этапа. Третья – проверяет результат. Четвёртая – новичок работает сам, наставник на подхвате.

Шаг 6. Через месяц оцените прогресс.

Новичок научился? Может работать сам? Если да – отлично. Если нет – либо меняйте наставника, либо расставайтесь с новичком.

Пример

Ситуация: Вы наняли младшего разработчика. Он знает теорию, но не работал в реальном проекте. Вы не можете бросить свою работу и учить его.

Без теневого обучения: Вы даёте ему задачу, он делает ошибку за ошибкой. Вы тратите время на исправление. Команда злится, что он тормозит проект. Новичок комплексует, боится спрашивать. Уходит через два месяца.

С теньвым обучением: Вы приставляете его к лучшему разработчику. Старший показывает, как пишется код, как тестируется, как деплоится. Младший делает, старший проверяет. Ошибки обсуждаются тут же. Через месяц младший работает самостоятельно.

Результат: Новичок научился. Команда не пострадала (старший временно работал медленнее, но потом компенсировал). Новичок влился в культуру.

Почему это сработало: Новичок учился у лучшего. Не у теории, а у практики. Не в лекциях, а в деле.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Нет лучшего.** В команде нет сотрудника, который может быть наставником. Все – новички или середняки.

– **Лучший не хочет учить.** Он боится конкуренции, не хочет тратить время, не умеет объяснять. Заставить нельзя.

– **Новичок не хочет учиться.** Он считает, что всё уже знает. Не слушает наставника, делает по-своему. Терять время.

– **Наставник и новичок несовместимы.** Разные темпы, разные стили, разный юмор. Они раздражают друг друга.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель приставляет новичка к «лучшему» сотруднику. Но «лучший» – тот, кто просто дольше всех работает. Он не умеет объяснять, злится, когда новичок не понимает. Критикует при всех. Новичок боится спрашивать, делает ошибки, комплексует.

Почему это провал: Наставник был выбран не по критериям, а по стажу.

Что нужно было сделать: Наставник должен хотеть учить, уметь объяснять, быть терпеливым. Стаж – не главное.

Риски и предупреждение

Риск 1. Наставник может потерять производительность.

Он тратит 30% времени на обучение. Команда страдает. Вы злитесь.

Как снизить: Заложите это в планы. На время обучения снизьте нагрузку на наставника. Это инвестиция, а не потеря.

Риск 2. Новичок может стать «тенью» навсегда.

Он привыкает, что наставник всё делает за него. Не берёт ответственность. Не растёт.

Как снизить: Чётко обозначьте сроки. «Через месяц ты работаешь сам». Наставник должен отстраняться, а не впадать в опеку.

Риск 3. Наставник может передать плохие привычки.

Лучший сотрудник может иметь свои «фишки», которые не являются лучшими практиками. Новичок их копирует.

Как снизить: Контролируйте процесс. Иногда подключайтесь, смотрите, что передаёт наставник. Корректируйте.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №2 «Испытательный срок» – теневое обучение может быть частью испытательного срока.

– №32 «Наставничество» (часть VI) – теневое обучение – это первый шаг к тому, чтобы сделать наставника официальным наставником.

Противоречат:

- №13 «Прозрачное задание» (часть III) – там вы даёте задачу без объяснения «как». Здесь вы даёте с объяснением.
- №15 «Право на ошибку» – там вы даёте свободу ошибаться. Здесь вы подстраховываете.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Новичок имеет потенциал, но нет опыта; есть опытный наставник
Какой ресурс нужен?	Опытный наставник, готовый учить; время на обучение
Главный риск	Наставник не умеет учить или не хочет; новичок не хочет учиться
Признак успеха	Новичок научился, работает самостоятельно, влился в команду
Как понять, что не работает?	Новичок не прогрессирует, наставник жалуется, ошибки повторяются

Глава 4. Первый конфликт

Стратегема №4 «Создай малую проверку лояльности – посмотри, на чьей стороне»

Суть

Вы наняли человека. Он кажется лояльным. Он улыбается, кивает, соглашается. Но вы не знаете, что будет, когда возникнет реальный конфликт. Когда нужно будет выбрать между вами и коллегами. Между вами и клиентом. Между вами и своими интересами.

Выход: создайте малую проверку лояльности до того, как случится большой конфликт. Не ставьте под удар бизнес. Создайте безопасную ситуацию, где он должен выбрать сторону. Посмотрите, на чьей стороне он окажется.

Первый конфликт – это не провокация. Это тест-драйв. Вы узнаете, кто он на самом деле: ваш союзник или просто «сотрудник». Лучше узнать сейчас, чем в кризис.

Когда применять

- Вы наняли человека, но не уверены в его лояльности.
- Вы хотите узнать, на чьей стороне он будет в реальном конфликте.
- У вас есть возможность создать безопасную провероч-

ную ситуацию.

– Вы готовы к тому, что он может выбрать не вашу сторону – и это будет сигнал.

– Вы не хотите ждать реального кризиса, чтобы узнать правду.

Как применять

Шаг 1. Дождитесь первого месяца работы.

Не проверяйте в первый день. Человек ещё не освоился. Дайте ему время влиться.

Шаг 2. Создайте малую дилемму.

Ситуация, где он должен выбрать между:

- Вашим мнением и мнением коллег
- Интересами компании и своими удобствами
- Срочной задачей и плановой работой
- Правдой и «не выносить сор из избы»

Шаг 3. Не объясняйте, что это проверка.

Проверка работает только тогда, когда человек не знает, что его проверяют.

Шаг 4. Наблюдайте.

Как он отреагировал? Кого поддержал? Как аргументировал? Что было для него важнее?

Шаг 5. Сделайте выводы.

- Выбрал вашу сторону – потенциальный союзник.
- Выбрал сторону коллег – возможно, лоялен команде больше, чем вам.

– Ушёл от ответа, попытался усидеть на двух стульях – дипломат, но не союзник.

– Выбрал свои интересы – возможно, нелоялен.

Шаг 6. Не наказывайте за «неправильный» выбор.

Проверка – это информация, а не приговор. Если он выбрал не вашу сторону, подумайте: почему? Может, вы сами создали ситуацию, где его выбор был единственно разумным?

Пример

Ситуация: В компании есть негласное правило: приходиться к 9:00. Один из сотрудников постоянно опаздывает. Вы хотите узнать, на чьей стороне новичок.

Без проверки: Вы ждёте реального конфликта. Новичок встаёт на сторону опаздывающего. Вы удивлены. Поздно.

С проверкой: Вы говорите при новичке и других сотрудниках: «Я замечаю, что некоторые опаздывают. Давайте обсудим, как нам быть с дисциплиной». Смотрите, кто что говорит. Новичок может поддержать вас (лояльность), может поддержать опаздывающих (лояльность коллегам), может промолчать (дипломатия).

Результат: Вы узнали, на чьей стороне новичок. Не дожидаясь реального конфликта.

Почему это сработало: Вы создали малую, безопасную дилемму. Узнали правду.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Вы проверяете слишком рано.** Новичок ещё не понял, кто есть кто. Его выбор случаен.

– **Вы проверяете слишком очевидно.** Новичок понимает, что его проверяют, и играет роль.

– **Вы наказываете за «неправильный» выбор.** Новичок узнаёт, что был тест, и теряет доверие к вам.

– **Вы создаёте слишком серьёзную дилемму.** Новичок делает выбор, о котором потом жалеет. Отношения испорчены.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель провоцирует новичка: «Скажи, что ты думаешь об Иванове? Он плохо работает, правда?» Новичок не хочет говорить плохо о коллеге, но боится послушаться. Он что-то мямлит. Руководитель делает вывод: «нелоялен».

Почему это провал: Провокация была небезопасной. Новичок попал в ловушку между желанием быть честным и желанием не подставлять коллегу.

Что нужно было сделать: Безопасная дилемма. Не «скажи плохо о коллеге», а «как нам улучшить работу отдела?» Новичок может высказаться, не подставляя конкретных людей.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете начать проверять всех и каждого.

Вы увидели, что кто-то выбрал не вашу сторону, и начали

подозревать всех. Паранойя. Команда чувствует.

Как снизить: Проверяйте выборочно. Только ключевых сотрудников. Только в первый месяц.

Риск 2. Вы можете сделать неправильные выводы.

Новичок промолчал – вы решили, что он трус. А он просто не хотел говорить, не разобравшись в ситуации.

Как снизить: Не делайте выводов на основе одного теста. Соберите больше информации.

Риск 3. Вы можете забыть, что лояльность – это не «всегда соглашаться с руководителем».

Лояльный сотрудник может не соглашаться, спорить, предлагать альтернативы. Это не нелояльность, это профессионализм.

Как снизить: Отличайте лояльность от подхалимства. Подхалим всегда согласен. Лояльный – может спорить, но в критической ситуации будет с вами.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №1 «Собеседование без маски» – собеседование показывает реакцию на стресс, первый конфликт – выбор стороны.

– №2 «Испытательный срок» – первый конфликт может быть частью испытательного срока.

Противоречат:

– №7 «Публичное признание» (часть II) – там вы создаёте позитив. Здесь вы создаёте дилемму.

– №22 «Прямой разговор» (часть IV) – там вы говорите прямо. Здесь вы действуете косвенно.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы наняли человека, но не уверены в его лояльности
Какой ресурс нужен?	Безопасная дилемма, умение наблюдать, не вмешиваясь
Главный риск	Перепутать лояльность с подхалимством или наказать за «неправильный» выбор
Признак успеха	Вы узнали, на чьей стороне новичок, и можете строить отношения осознанно
Как понять, что не работает?	Новичок понял, что его проверяют, или вы сделали ложный вывод

Глава 5. Ритуал входа

Стратегема №5 «Сделай приём особенным – ритуал создаёт связь»

Суть

Вы наняли человека. Он пришёл в первый день. Ему показали рабочее место, выдали пропуск, познакомили с коллегами. Всё стандартно, сухо, формально. Он чувствует себя чужим. Команда тоже чувствует – «ещё один».

Выход: создайте ритуал входа. Сделайте первый день особенным. Не просто «ознакомление», а событие. Общий обед, торжественное представление, символический подарок, посвящение в традиции.

Ритуал создаёт связь. Он показывает новичку: «Ты теперь свой». Он показывает команде: «Этот человек важен». Он создаёт эмоциональный якорь, который остаётся на годы.

Когда применять

– Вы наняли человека, но он чувствует себя чужим. Команда его не принимает.

– Вы хотите, чтобы новичок быстрее влился в культуру.

– У вас нет формальной программы адаптации. Хотите создать что-то запоминающееся.

– Вы готовы потратить время и небольшие ресурсы на ри-

туал.

– Вы понимаете, что ритуал работает только тогда, когда он искренний, а не «для галочки».

Как применять

Шаг 1. Выберите формат ритуала.

Варианты:

- Общий обед (все идут в кафе, руководитель платит)
- Торжественное представление (собрать команду, представить новичка, рассказать о его роли)
- Символический подарок (блокнот с логотипом, кружка, значок)
- Посвящение в традиции (рассказать о правилах, шутках, байках команды)
- Ритуал «вопрос-ответ» (новичок задаёт вопросы о компании, команда отвечает)

Шаг 2. Подготовьте команду.

Скажите заранее: «В пятницу у нас новичок. Планируем общий обед. Присутствие обязательно». Не должно быть сюрпризов.

Шаг 3. Проведите ритуал.

Неформально, тепло, без напряжения. Никаких длинных речей. Без пафоса.

Шаг 4. Вовлеките новичка.

Пусть он не просто слушает, а участвует. Расскажет о себе. Ответит на вопросы. Включится в традиции.

Шаг 5. Закрепите ритуал.

После ритуала – небольшое письмо в общий чат: «Поздравляем, Иван с нами! Желаем успехов!» Или фото с обеда.

Шаг 6. Не ограничивайтесь одним ритуалом.

Ритуал входа – это начало. Дальше – регулярные ритуалы: утренние планерки, пятничные посиделки, общие дни рождения.

Пример

Ситуация: Компания наняла нового разработчика. Стандартная процедура: показали рабочее место, выдали ноутбук, познакомили с парой коллег. Через месяц новичок ушёл – «не вписался».

Без ритуала: Новичок чувствовал себя чужим. Команда не включила его в свои «тусовки». Он ушёл.

С ритуалом: В первый день руководитель собирает команду на 15 минут. Представляет новичка: «Это Иван. Он будет делать то-то. Он любит футбол и кошек. Прошу любить и жаловать». Затем общий обед (руководитель угощает пиццей). В конце дня новичок получает кружку с логотипом компании и надписью «Я тут новенький, но уже свой».

Результат: Новичок чувствует себя принятым. Команда знает, кто он. Ритуал создал связь. Через месяц он уже «свой».

Почему это сработало: Ритуал показал новичку: «Ты важен». Команде: «Он теперь с нами».

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

– **Ритуал формальный.** «Посидите 10 минут, послушайте, потом разойдитесь». Никто не вовлечён. Бесполезно.

– **Команда против.** Люди не хотят тратить время, не любят новичков, саботируют ритуал. Эффект обратный.

– **Вы делаете ритуал слишком пафозным.** «Торжественное собрание, речи, награды». Новичок смущается, команда раздражается.

– **У вас нет ресурсов.** Нет времени, нет денег на обед, нет желания. Лучше не делать, чем делать плохо.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель говорит: «В пятницу у нас новичок. Сходим в ресторан. Каждый платит за себя». Новичок стесняется, команда не хочет тратить деньги. Вместо ритуала – неловкость.

Почему это провал: Руководитель не создал праздник. Он создал обязательство. Никто не рад.

Что нужно было сделать: Руководитель платит сам. Или вместо ресторана – пицца в офисе. Главное – чтобы новичок чувствовал: «Меня ждали, меня встретили».

Риски и предупреждение

Риск 1. Команда может не принять ритуал.

Люди заняты, не хотят тратить время. Приходят с каменными лицами. Ритуал не работает.

Как снизить: Сделайте ритуал коротким (15 минут). Объясните: «Это важно для команды. Новичок должен

влиться, чтобы мы работали эффективнее».

Риск 2. Новичок может смутиться.

Если он стеснительный, публичное внимание его напрягает. Он закрывается.

Как снизить: Спросите новичка заранее: «Как вам удобнее? Публичное представление или просто обед в узком кругу?»

Риск 3. Ритуал может стать «дежурным».

Каждый месяц – новичок, каждый месяц – пицца. Ритуал превращается в рутину. Никто не ждёт, никто не радуется.

Как снизить: Меняйте ритуалы. Один раз – обед, другой – подарок, третий – совместный поход в кино. И не берите новичков каждый месяц.

Связь с другими стратагемами

Усиливают:

– №1 «Собеседование без маски» – ритуал входа завершает процесс найма.

– №29 «Ритуал утра» (часть V) – регулярные ритуалы поддерживают связь.

Противоречат:

– №24 «Прощание с честью» (часть IV) – там вы прощаетесь. Здесь вы встречаете.

– №6 «Круг доверия» – ритуал входа – для всех, круг доверия – для избранных.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Новичок чувствует себя чужим, команда его не принимает
Какой ресурс нужен?	Время, небольшие деньги, искреннее желание создать праздник
Главный риск	Ритуал станет формальным или неловким
Признак успеха	Новичок чувствует себя принятым, команда знает его, связь создана
Как понять, что не работает?	Новичок остался чужим, команда не участвовала, ритуал прошёл мимо

Глава 6. Круг доверия

Стратегема №6 «Не впускай всех в свой круг – есть периферия, есть ядро»

Суть

Вы делитесь информацией со всеми. Рассказываете о планах, проблемах, финансах, стратегии. Вам кажется, что «прозрачность» – это хорошо. Но вы замечаете, что информация утекает, сплетни расползаются, а некоторые сотрудники используют вашу открытость против вас.

Выход: разделите команду на ядро и периферию. Ядро – те, кому вы доверяете полностью. Они знают всё. Периферия – остальные. Они знают только то, что нужно для работы.

Круг доверия – это не элитарность. Это управление рисками. Не все должны знать всё. Не все заслужили доступ к стратегической информации. Не все готовы её правильно использовать.

Когда применять

– Вы делитесь информацией со всеми, но информация утекает.

– Вы чувствуете, что некоторые сотрудники не заслуживают полного доверия.

– Вы не знаете, кому можно доверять, а кому – нет.

– У вас есть конфиденциальная информация, которую нельзя разглашать.

– Вы готовы к тому, что не все будут в круге доверия – и это нормально.

Как применять

Шаг 1. Определите критерии входа в круг доверия.

- Лояльность (на чьей стороне в конфликтах)
- Ответственность (не сливает информацию)
- Профессионализм (понимает, что можно разглашать, а что нет)
- Стаж (проверен временем)

Шаг 2. Составьте список ядра.

3—5 человек. Не больше. Круг доверия – это не «все хорошие сотрудники». Это те, без кого вы не можете управлять компанией.

Шаг 3. Делитесь информацией дифференцированно.

- Ядро: всё. Стратегия, финансы, проблемы, планы.
- Периферия: только то, что нужно для работы. «Кто это делает», «когда это нужно», «какой результат ожидаем».

Шаг 4. Не скрывайте факт существования круга.

Не говорите: «У меня есть секретный круг, а вы – нет». Но и не афишируйте. Просто работайте.

Шаг 5. Периодически пересматривайте состав.

Кто-то вырос, заслужил доверие – добавьте в круг. Кто-то разочаровал – исключите (аккуратно, без обид).

Шаг 6. Управляйте через круг доверия.

Ваши решения, идеи, изменения – сначала обсуждайте с кругом. Они помогут доработать, потом – донесут до остальных.

Пример

Ситуация: В компании 20 человек. Руководитель рассказывает на общем собрании о финансовых проблемах. Через неделю слух доходит до клиентов. Клиенты паникуют.

Без круга доверия: Информация утекает. Репутация страдает. Руководитель перестаёт делиться информацией вообще. Команда чувствует недоверие.

С кругом доверия: Руководитель собирает 3 ключевых сотрудников. Рассказывает о проблемах. Вместе ищут решение. Остальным сообщают только решение: «Мы оптимизируем процессы, вот что каждый делает». Информация не утекает.

Результат: Круг доверия работает. Остальные знают только то, что нужно для работы. Конфиденциальность сохранена.

Почему это сработало: Руководитель не сливал информацию всем. Он доверился только проверенным.

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

– **В команде все заслуживают доверия.** Тогда круг доверия не нужен. Делитесь со всеми.

– **Вы не можете определить, кому доверять.** Вы пара-

ноик. Не доверяете никому. Круг пуст. Вы один. Выгораете.
– **Вы используете круг доверия для манипуляций.** «Ты в круге, ты особенный, делай что скажу». Люди чувствуют фальшь.

– **Круг доверия становится «своиками».** Они начинают принимать решения в своих интересах, игнорируя остальных.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель создал круг доверия из трёх человек. Но продолжает делиться информацией со всеми. Круг не понимает своей роли. Информация утекает. Руководитель злится на круг.

Почему это провал: Круг доверия был формальностью. Руководитель не изменил своё поведение.

Что нужно было сделать: Перестать делиться информацией со всеми. Вся важная информация – только через круг.

Риски и предупреждение

Риск 1. Люди вне круга могут почувствовать себя ущемлёнными.

«Почему они в круге, а я нет? Значит, мне не доверяют». Обиды, слухи, саботаж.

Как снизить: Объясните, что круг доверия – это не награда, а функция. «Мне нужны люди, которые помогают мне управлять. Это дополнительная работа, не привилегия».

Риск 2. Круг доверия может превратиться в «бан-

ду».

Они начинают принимать решения в своих интересах, игнорируя остальных. Используют близость к вам для личной выгоды.

Как снизить: Регулярно проверяйте. Спрашивайте обратную связь от людей вне круга. Не допускайте монополии на информацию.

Риск 3. Вы можете потерять связь с реальностью.

Вы общаетесь только с кругом. Они фильтруют информацию. Вы не слышите голос простых сотрудников. Принимаете решения, оторванные от реальности.

Как снизить: Периодически выходите из круга. Общайтесь с людьми напрямую. Проверяйте, что вам говорят в кругу.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №27 «Круг доверия» (часть V) – этот же принцип работает в кризисе.

– №4 «Первый конфликт» – первый конфликт помогает определить, кто достоин круга.

Противоречат:

– №9 «Свобода в малом» (часть II) – там вы даёте свободу всем. Здесь вы ограничиваете доступ.

– №5 «Ритуал входа» – ритуал входа для всех, круг доверия – для избранных.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы делитесь информацией со всеми, но информация утекает
Какой ресурс нужен?	Умение определять, кому доверять, готовность ограничивать доступ
Главный риск	Люди вне круга обидятся, или круг превратится в «банду»
Признак успеха	Информация не утекает, конфиденциальность сохранена, вы не выгораете
Как понять, что не работает?	Информация продолжает утекать, или команда расколота на «своих» и «чужих»

ЧАСТЬ II. МОТИВАЦИЯ БЕЗ ДЕНЕГ

Стратегемы №7—№12

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно на этом этапе?

Ключевые признаки:

– Сотрудники работают, но без огня. Делают минимум, чтобы не уволили. Инициатива отсутствует.

– Вы повышаете зарплаты, даёте премии, но эффект временный. Через месяц всё возвращается на круги своя.

– Вы не знаете, как мотивировать тех, кто не горит идеей. Деньги работают, но не для всех и не всегда.

– Вы чувствуете, что люди могут больше, но не хотят. Вы тратите энергию на «подталкивание», а не на управление.

Контекстная ловушка

Самое опасное на этапе мотивации – думать, что деньги решают всё. Повысил зарплату – и всё, мотивация есть. Нет. Деньги мотивируют только до определённого уровня. Дальше – признание, свобода, интерес, рост.

Другая ловушка – универсальный подход. Вы пытаетесь мотивировать всех одинаково. А кому-то нужно признание, кому-то – свобода, кому-то – вызов. Один размер не подходит всем.

Выход – не в том, чтобы больше платить или «вдохновлять речами». Выход в том, чтобы найти личный интерес каждого сотрудника и связать его с работой.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части II работают три.

Подход	Как проявляется в части II
Интересы важнее позиций	Позиция сотрудника — «хочу больше денег». Интерес — «хочу чувствовать свою ценность». Найди интерес — найдёшь мотивацию.
Управляй вниманием	То, на чём вы фокусируетесь, растёт. Фокусируйтесь на ошибках — люди будут бояться. Фокусируйтесь на успехах — люди будут расти.
Действуй через других	Вы не можете мотивировать всех лично. Создайте среду, где люди мотивируют друг друга. Публичное признание, здоровая конкуренция, общие победы.

Главный принцип части II:

Деньги мотивируют только до зарплаты. Дальше – признание, свобода, интерес, рост.

Запомните эту формулу. В части II вы не повышаете зарплату (хотя иногда и это нужно). Вы ищете то, что зажигает каждого конкретного человека.

3. Навигационная таблица стратегий части II

Ниже – все шесть стратегий этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратегема	Когда выбирать	Краткая логика
7	Публичное признание	Сотрудник хорошо работает, но вы не замечаете его вклада. Он чувствует себя незамеченным.	Хвали при всех — это работает лучше премии. Люди работают не только за деньги, но и за уважение.
8	Маленькая победа	Сотрудник потерял веру в себя. Не верит, что может сделать что-то значимое.	Дай задачу, которую точно сделает — создай ощущение успеха. Одна победа ведёт к другой.
9	Свобода в малом	Сотрудник чувствует, что его контролируют по каждому шагу. Он задыхается.	Дай выбор в том, что тебе не важно — он будет благодарен. Свобода в мелочах даёт ощущение контроля над жизнью.
10	Личный интерес	Вы не знаете, что на самом деле нужно сотруднику. Думаете, что деньги, а ему нужно признание.	Найди, что ему нужно, — свяжи с работой. У каждого свой драйвер: статус, свобода, развитие, безопасность.
11	Вызов	Сотрудник скучает, работает на автопилоте, теряет интерес.	Дай задачу чуть выше его уровня — рост мотивирует. Люди хотят развиваться, даже если не признаются.
12	Конкуренция внутри	Команда застоялась, нет драйва, все довольны «средним» результатом.	Создай здоровое соперничество — но не травлю. Соревнование зажигает огонь.

4. Типичная ошибка

Думать, что мотивация – это «деньги + премии».

Звучит как: «Я поднял зарплату, а они всё равно не работают», «Дал премию – эффект на месяц». Вы тратите деньги, а результат нулевой.

Почему это ошибка

Деньги мотивируют, когда их нет. Когда они есть – они перестают мотивировать. Человек привыкает к новому уровню зарплаты через месяц. Премия становится «ожидаемой», а не «приятной».

Что вместо этого

Ищите немонетарные драйверы. Публичное признание

стоит дешевле премии, а мотивирует сильнее. Свобода в малом ничего не стоит, а даёт ощущение контроля. Вызов – бесплатно, а зажигает огонь.

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Сотрудник не мотивирован, потому что не понимает, что делать.	Часть III (Делегирование и контроль). Сначала дайте чёткие задачи, потом мотивируйте.
Сотрудник не мотивирован, потому что саботирует.	Часть IV (Саботаж и сопротивление). Это не проблема мотивации, это проблема дисциплины.
Сотрудник не мотивирован, потому что боится изменений.	Часть V (Изменения и реформы). Сначала снизьте страх, потом мотивируйте.
Вы перепробовали всё, но сотрудник не зажигается.	Часть VI (Удержание и развитие). Возможно, он просто не ваш человек.

Перед тем как перейти к стратагемам

Запомните три правила работы со стратагемами части II.

Первое. В части II важнее всего **внимание к каждому**. Универсальных мотиваторов нет. Один любит публичную похвалу, другой – свободу, третий – вызовы. Узнайте, что нужно каждому.

Второе. В части II важнее всего **публичное признание**. Оно работает лучше премии, а стоит дешевле. Хвалите при всех. Замечайте вклад. Благодарите.

Третье. Самая большая опасность в части II – **перепутать мотивацию с манипуляцией**. Вы не «настраиваете людей как роботов». Вы создаёте среду, в которой им хочет-

ся работать. Искренность важнее техники.

Глава 7. Публичное признание

Стратегия №7 «Хвали при всех – это работает лучше премии»

Суть

Сотрудник хорошо работает. Он делает больше, чем от него требуется. Он вкладывает душу. Но вы не замечаете его вклада. Вы думаете: «Он же просто делает свою работу». Он чувствует себя незамеченным. Мотивация падает.

Выход: хвалите при всех. Не «спасибо» в кулуарах. А публично. На планерке. В общем чате. В корпоративной рассылке. Назовите имя. Скажите, за что именно благодарите. Покажите, что вы видите его вклад.

Публичное признание стоит дешевле премии, а мотивирует сильнее. Люди работают не только за деньги. Они работают за уважение. За признание. За то, чтобы их заметили.

Когда применять

– Сотрудник хорошо работает, но вы не замечаете его вклада.

– Вы замечаете, но не говорите. Думаете: «он и так знает».

– Вы благодарите лично, но не публично.

– Вы хотите, чтобы сотрудник чувствовал свою ценность.

– Вы хотите показать команде, какое поведение вы цените.

Как применять

Шаг 1. Замечайте вклад сотрудников.

Не только «героические поступки». Мелкие, но важные вещи: сделал отчёт вовремя, помог коллеге, нашёл ошибку, предложил идею.

Шаг 2. Выберите момент для публичного признания.

- Утренняя планерка
- Общий чат
- Корпоративная рассылка
- Совещание команды

Шаг 3. Назовите имя.

«Хочу поблагодарить Ивана».

Шаг 4. Скажите, за что именно.

Не «Иван молодец». А «Иван вчера до 10 вечера исправлял ошибку в отчёте, хотя мог уйти домой. Спасибо ему за ответственность».

Шаг 5. Свяжите вклад с общей целью.

«Благодаря Ивану мы сдали отчёт вовремя. Клиент доволен. Это наша общая победа».

Шаг 6. Будьте искренни.

Фальшивое признание хуже, чем его отсутствие. Если вы благодарите «для галочки», люди это чувствуют.

Пример

Ситуация: Сотрудник помог коллеге с трудной задачей, хотя это не входило в его обязанности. Вы заметили.

Реакция 1 (молчание): Вы ничего не говорите. Сотрудник думает: «Зачем я старался?» В следующий раз не поможет.

Реакция 2 (личная благодарность): Вы подходите и говорите: «Спасибо, ты молодец». Сотрудник приятно удивлён, но другие не знают.

Реакция 3 (публичное признание): На планерке вы говорите: «Хочу поблагодарить Ивана. Он помог Петру с задачей, хотя это не его работа. Спасибо за командный дух. Это то, что я ценю в нашей команде».

Результат: Иван чувствует свою ценность. Команда знает, какое поведение ценится. Другие тоже начинают помогать.

Почему это сработало: Признание было публичным, конкретным, искренним.

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

– **Признание неискренне.** Вы благодарите «для галочки». Сотрудник чувствует фальшь.

– **Вы благодарите только «любимчиков».** Команда видит несправедливость. Мотивация падает у всех.

– **Сотрудник не любит публичности.** Он стесняется, ему некомфортно. Публичное признание его демотивирует.

– **Вы хвалите за то, что является обязанностью.** «Спасибо, что пришёл на работу». Обесценивает и признание, и сотрудника.

Анти-пример

Ситуация: Руководитель говорит: «Все молодцы, спасибо за работу». Ни имён, ни конкретики. Команда не понимает, за что их благодарят.

Почему это провал: Признание было общим и пустым. Никто не почувствовал себя особенным.

Что нужно было сделать: Конкретно. «Иван – за отчёт. Мария – за помощь клиенту. Пётр – за идею». Тогда каждый видит, что его вклад замечен.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете перехвалить.

Если хвалить за каждую мелочь, признание обесценивается. Сотрудники перестают реагировать.

Как снизить: Хвалите за то, что действительно важно. Не за «вовремя пришёл», а за «решил сложную проблему».

Риск 2. Вы можете создать конкуренцию за признание.

Сотрудники начинают бороться за ваше внимание, а не за результат. Сплетни, интриги, подсиживание.

Как снизить: Признавайте не только индивидуальные, но и командные победы. «Мы сдали проект – спасибо всем».

Риск 3. Вы можете забыть, что признание – не замена деньгам.

Сотрудник, который постоянно выкладывается, но не получает денег, уйдёт. Признание мотивирует, но не кормит.

Как снизить: Признание – это дополнение к достойной зарплате, а не замена.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №8 «Маленькая победа» – признание закрепляет успех.

– №12 «Конкуренция внутри» – публичное признание стимулирует здоровую конкуренцию.

Противоречат:

– №17 «Чужой успех» (часть III) – там вы не присваиваете чужой успех. Здесь вы его замечаете.

– №23 «Ультиматум» (часть IV) – там вы давите. Здесь вы поощряете.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Сотрудник хорошо работает, но вы не замечаете его вклада
Какой ресурс нужен?	Внимание к деталям, искренность, умение говорить публично
Главный риск	Признание станет неискренним или обесценится
Признак успеха	Сотрудник чувствует свою ценность, мотивация растёт
Как понять, что не работает?	Сотрудник не реагирует или команда не понимает, за что вы хвалите

Глава 8. Маленькая победа

Стратегема №8 «Дай задачу, которую точно сделает – создай ощущение успеха»

Суть

Сотрудник потерял веру в себя. Он не верит, что может сделать что-то значимое. Он ошибается, его критикуют, он разочарован. Он работает «по инерции», без огня.

Выход: дайте ему задачу, которую он точно сделает. Маленькую, простую, гарантированно выполнимую. Когда он сделает – отпразднуйте. «Ты справился!» Одна победа ведёт к другой. Ощущение успеха восстанавливает веру в себя.

Маленькая победа – это не «снизить планку». Это «создать импульс». Человек, который почувствовал вкус победы, хочет повторить.

Когда применять

– Сотрудник потерял веру в себя. Ошибается, разочарован.

– Вы видите, что он работает «по инерции», без огня.

– Вы пробовали критику, мотивационные речи – не помогло.

– Есть маленькая задача, которую он точно сделает.

– Вы готовы потратить время на празднование маленькой победы.

Как применять

Шаг 1. Выберите задачу, которая гарантированно выполнима.

Критерии:

- Маленькая (не требует много времени)
- Простая (не требует сложных решений)
- Знакомая (он уже делал подобное)
- Измеримая (результат очевиден)

Шаг 2. Дайте задачу с чёткими сроками.

«Сделай это к пятнице». Не «когда получится».

Шаг 3. Уберите препятствия.

Помогите, если нужно. Ответьте на вопросы. Дайте ресурсы. Сделайте всё, чтобы задача была выполнена.

Шаг 4. Когда сделал – отпразднуйте.

Публично. «Иван сделал отчёт вовремя, молодец!»

Не «наконец-то», а «ты справился».

Шаг 5. Дайте следующую задачу – чуть сложнее.

Теперь он поверил в себя. Можно повесить планку.

Шаг 6. Повторяйте.

Маленькая победа – следующая – следующая. Импульс нарастает.

Пример

Ситуация: Новый сотрудник после серии ошибок потерял уверенность. Он боится брать задачи, переспрашивает,

медлит.

Без маленькой победы: Вы даёте ему сложную задачу, он боится, ошибается, вы критикуете. Он теряет веру окончательно.

С маленькой победой: Вы даёте ему задачу: «Позвони этим трём клиентам и уточни, когда им удобно для встречи». Просто, понятно, выполнимо. Он звонит. Отчитывается. Вы: «Отлично! Ты справился. Теперь следующее: подготовь коммерческое предложение для них».

Результат: Он почувствовал вкус победы. Уверенность вернулась. Он готов к следующей задаче.

Почему это сработало:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.